

**Е.Ю. ПАНЧУК**

кандидат психологических наук, доцент,  
каф/ экономики, маркетинга и психологии управления  
Ангарская государственная техническая академия  
г. Ангарск

## **АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация: Почему люди работают? Почему одни и те же люди могут выполнять работу по-разному? Какие психологические факторы влияют на эффективность труда персонала? Эти проблемы волнуют как ученых, так и практиков, занимающихся психологией управления. В статье рассматривается актуальная проблема современных менеджеров – проблема стимулирования персонала для повышения эффективности труда. После теоретического анализа основных понятий, положений, видов материального и нематериального стимулирования приводятся результаты практического исследования наиболее часто используемых приемов стимулирования, предлагаются рекомендации.*

*Ключевые слова: мотивация, стимулирование материальное и нематериальное, стимул, вознаграждение внешнее и внутреннее, потребность, удовлетворение.*

В настоящее время руководители организаций стали уделять все больше внимания совершенствованию оплаты труда, материальному и нематериальному стимулированию персонала.

Известно, что компенсационный пакет, состоящий из должностного оклада, это далеко не единственная и не самая эффективная модель. Задача руководителя - направить все многообразие инструментария мотивации в русло интересов организации на каждом конкретном этапе ее развития.

Зачастую, исчерпав почти все возможности материального стимулирования, работодатели становятся заинтересованными в применении других, нематериальных методов воздействия, не исключая при этом денежного вознаграждения. Работник, достигая определённого уровня, при подавляющем использовании методов материального стимулирования, начинает терять интерес к работе. На передний план выходят такие нематериальные потребности как: потребность в интересной работе, требующей творческого подхода; признание и адекватная оценка работы; высокая степень ответственности; чуткое отношение со стороны менеджеров. По данным различных исследований и опросов, изучающих значимость мотивирующих факторов

для работника, на первое место выходят, в частности, социально-психологические факторы.

Стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [7, с.274]. Система стимулирования направлена на то, чтобы привлечь людей в организацию, способствовать отсутствию прогулов и мотивировать выполнение работы на высоком уровне. Система стимулирования на предприятии должна четко определять цели, устанавливать виды материального и нематериального стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Стимулирование труда сотрудников напрямую связано с системой мотивации персонала. Мотивация труда – это процесс сознательного выбора сотрудником того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [8, с.374]. На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и со-

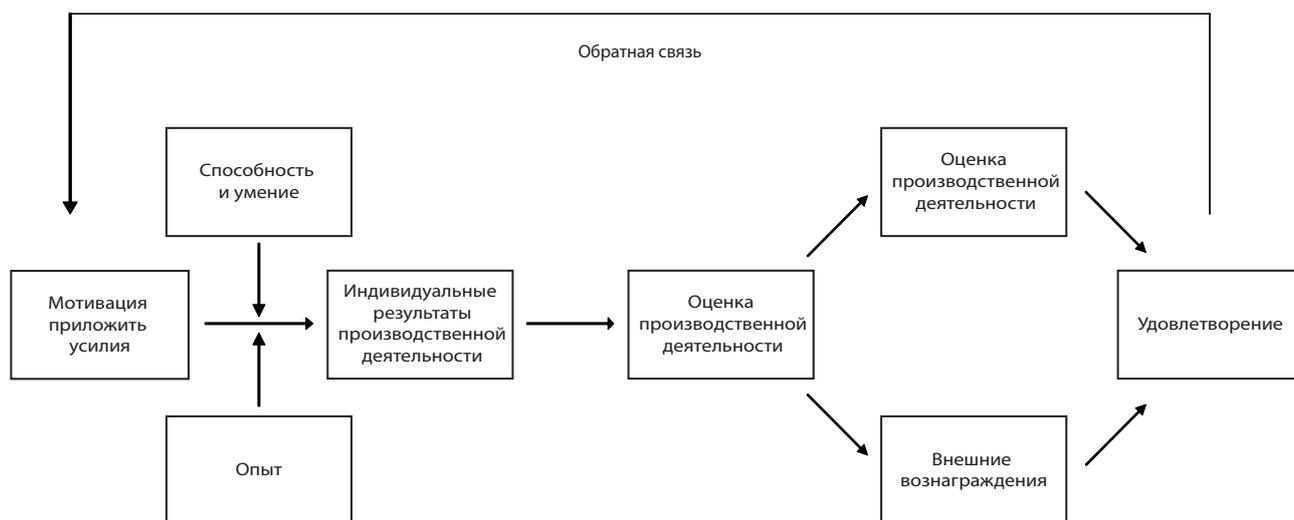


Рисунок 1. Модель процесса вознаграждения

держательность труда, отношения в семье, коллективе, признания со стороны окружающих и карьерные сообщения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и т.п. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям сотрудника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Рассмотрим также модель, представленную на рисунке 1, иллюстрирующую, как вознаграждения соответствуют общей стратегии и программе организации [1, с.89].

Рисунок показывает, что одной мотивации недостаточно, чтобы побудить работника к приемлемой эффективности труда. Эффективность труда является результатом сочетания усилий, способностей, умения и опыта работника. Работа оценивается формально и неформально. Как результат оценки применяются два типа вознаграждений: внутренние (вознаграждения, которые являются частью самой работы, такие как ответственность, доверие работнику сложных задач, функций, интерес к содержанию работы и т.п.) и внешние (вознаграждения, касающиеся работы, такие как, заработная плата, дополнительные выплаты, т.е. все финансовые вознаграждения). Вознаграждения получают оценку со стороны работников. Уровень удовлетворенности работников зависит от степени адекватности и справедливости вознаграждения.

Таким образом, можно утверждать, что стремление человека удовлетворить личные потребности посредством своего труда (мотив труда) и возможность получить за труд желаемые блага (стимул труда) формируют систему стимулирования. Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности

и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается и ценится.

Считается, что по своей природе материальные и нематериальные формы стимулирования равноценны. Степень их воздействия будет зависеть от уровня развития экономики, традиций общественного строя, а также материального положения, пола и возраста каждого конкретного человека. Кроме того, по мнению отечественных экспертов, в ближайшее десятилетие следует ожидать уравнивания материальных и нематериальных стимулов по причине смены поколений и ожидаемого экономического развития России [8, с.356].

Рассмотрим более подробно системы материального и нематериального стимулирования. Система материального стимулирования – совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов [5, с.231]. Система материального стимулирования может быть денежной и не денежной. Материальное денежное стимулирование регулирует поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и санкций. Осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты. Материальное не денежное стимулирование основано на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги.

Выделяют следующие основные положения построения системы материального стимулирования.

1. Соответствие целям и стратегии развития пред-

приятия, его кадровой политике.

2. Соответствие корпоративной культуре предприятия и быть согласованной на уровне управленческой команды.

3. Декларация принятых в данной организации принципов и критериев оплаты труда таким образом, чтобы они были ясны и однозначно понимаемы всеми сотрудниками предприятия.

4. Соответствие материального вознаграждения и компенсационных пакетов в системе материального стимулирования статусу должности, степени ответственности, профессиональным и деловым качествам, а также результатам труда сотрудников.

5. Конкурентоспособность на рынке труда материального вознаграждения и компенсационных пакетов, учет уровня жизни в регионе предприятия.

6. Гибкое реагирование системы материального стимулирования должна на все изменения внутренней и внешней среды предприятия.

7. Соответствие системы материального стимулирования возможностям предприятия.

При введении системы материального стимулирования необходимо помнить, что экономическое давление - не единственный и далеко не универсальный принцип воздействия на сознательность сотрудников, и чаще применяется для работников с низкой квалификацией, выполняющих рутинную работу, не требующую больших моральных затрат и высокого профессионализма (например: рабочие, грузчики, водители). Практически никто и никогда не бывает доволен материальным вознаграждением за свой труд. Ошибочно рассчитывать на возможность достигнуть "золотого сечения" в отношении затрат на содержание сотрудника и эффективности его труда.

В современных условиях все чаще применяются следующие виды материального стимулирования.

- Заработная плата – является одной из основных форм стимулирования, которая действительно мотивирует работников, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда [5, с.246].

- Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня продуктивности труда необходимы обоснованные соотношения между минимальной и средней заработной платой. Например, за рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней. У нас в настоящее время – около 10%, что явно недостаточно.

- Премияльная система – это оценочная оплата тру-

да на основании количественных показателей, характеризующих качество труда работника за определенный период (в случае магазина рекомендуется брать работу отделов (групп работников) в целом). В качестве примера можно привести премиальные выплаты в связи с увеличением объемов продаж [7, с.164].

- Гарантированный (твердый) оклад - стандартная система оплаты труда, при которой должны соблюдаться принципы равенства окладов у сотрудников, занимающих одинаковые должности, с одинаковой выслугой лет [5, с.248].

- Участие в прибылях – при использовании системы участия в прибылях устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Из этого фонда поощряются те категории персонала, которые способны реально воздействовать на прибыль организации. Чаще это управленческие кадры, доля которых в данной части прибыли соотносится с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой заработной плате) [8, с.383].

- Система бонусов – выражается в виде различных выплат из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это, как правило, годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонус, связанный со стажем работы и размером получаемой заработной платы. Различают также бонусы за отсутствие прогулов в подразделении, за экспортные заслуги, за выслугу лет, целевые бонусы. В нашей стране сходным по назначению является вознаграждение за год – тринадцатая заработная плата.

- Участие в акционерном капитале – производится на основе покупки акций организации и получения дивидендов: покупка акций работником организации может происходить как на льготной, так и на безвозмездной основе [2, с.136].

- Оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам.

- Программы медицинского обслуживания.

- Обучение сотрудника.

- Дополнительные выплаты нерегулярного характера - система формируется в результате неординарных решений руководителя (подарки в честь праздников, денежные вознаграждения сотруднику, признанному лучшим в качестве обслуживания клиентов и т.д.).

- Путевки в лечебные учреждения и базы отдыха.

- Гибкий график работы.

- Оплата различного рода страхования.

- Льготы и компенсации - формально не связаны

с результатами труда: премия за переход на работу из других организаций; расходы, связанные с переездом, продажей-покупкой квартиры, недвижимости, трудоустройством жены (мужа); премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением.

- Системы получения льготного кредита и т.д.

При использовании, какого либо вида материального стимулирования, необходимо основываться на том, что материальные стимулы труда для разных людей существенно индивидуальны и материальное стимулирование для некоторых людей не является мотивацией вообще.

Рассмотрим особенности системы нематериального стимулирования. Система нематериального стимулирования – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, в рамках которой вырабатываются, принимаются и реализуются решения о нематериальном поощрении сотрудников [7, с.356]. В современных условиях факторы нематериальной мотивации стали играть огромную роль и, зачастую, обеспечивают гораздо более эффективное влияние на стремление сотрудников к повышению результатов труда. Сложность нематериального стимулирования заключается в том, что его методы должны выбираться персонально для каждого сотрудника, так как в основе мотива труда у каждого человека лежат абсолютно непредсказуемые принципы [10, с.91]. Так, например человек, занимающий ответственную должность или обладающий уникальными навыками, имеет достаточно высокую самооценку. Он воспринимает зарплату, которую ему выплачивают, как адекватную оплату его труда, а не как особое благо. Специалист вполне может сменить фирму, если конкуренты предложат большую зарплату, или он просто увидит для себя более интересные задачи в другой сфере деятельности, или захочет создать свой бизнес. Тут уместно рассмотреть знаменитую теорию пирамиды потребностей, сформулированную американским психологом Маслоу. Согласно этой теории вначале человек имеет базовые потребности, ориентированные на выживание – пища, жилье и т.д., затем – социальные, и только потом – потребность в самореализации. Когда он удовлетворил свои базовые потребности и уверен, что всегда будет в состоянии себя обеспечить, у него появляется другой уровень мотивации [11, с. 125]. Ему хочется реализовать себя, свои способности и таланты, сделать что-то уникальное, лучше всех, превзойти себя самого [4, с.442]. Человек действует из интереса, а не из необходимости. Чаще всего люди с подобной мотивацией (если они не становятся предпринимателями) имеют более высокие

должности, и именно их стоит удерживать путем нематериального стимулирования. Потеря профессионала такого класса обходится фирме дороже, чем потеря сотрудника более низкой квалификации, поэтому приходится создавать ценному для вас специалисту максимум комфорта.

Рассмотрим виды нематериального стимулирования сотрудников.

- Поощрение разного рода дипломами, призами.
  - Проведение профессиональных конкурсов.
  - Стажировки за счет фирмы и прочие возможности повысить свой профессиональный уровень и подчеркнуть высокий статус специалиста. Поскольку подобные люди стремятся к самосовершенствованию в своей сфере деятельности, им это может быть интересно.
  - Подчеркивание важной роли данного сотрудника – например, шеф здоровается с ним за руку и приглашает на закрытую вечеринку в честь своего дня рождения, советуется с ним по важным вопросам и т. д. [3, с.448].
  - Предоставление новых возможностей - это может быть перевод сотрудника на более высокую должность. При применении данного вида стимулирования необходимо чтобы люди соответствовали выполняемой ими работе. Критериями, которые часто используются при принятии решения о продвижении по службе, являются успех в работе и трудовой стаж [3, с.449].
  - Предоставление сотруднику большей самостоятельности в принятии решений, но только если это не вредит фирме в целом.
  - Поручение сложных проектов и нестандартных творческих задач, которые интересно будет решать.
  - Обеспечение сотрудника всеми необходимыми условиями - современной техникой, отдельным кабинетом и прочими благами, если они ему реально нужны для повышения качества работы.
  - Создание благоприятного психологического климата в коллективе – задача не такая простая, как может показаться, и зачастую для ее решения прибегают к услугам профессионалов – психологов и специалистов по консалтингу. Благоприятный психологический климат создается путем применения таких методов как: похвала и одобрение действий сотрудников; беседа с подчиненными на нерабочие темы; поздравления с днем рождения; корпоративные развлекательные мероприятия типа праздничных вечеринок или выездов на природу [9, с.201].
- Таким образом, стимулировать стремление сотрудников к улучшению своих результатов можно путем

поручения работы, которая позволила бы им чаще общаться друг с другом; проведения систематических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов; поддержки неформальных групп, при условии, что они не наносят ущерба организации; обеспечения эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя; поощрения достигнутых результатов; делегирования подчиненным достаточных прав и полномочий; точного определения и реализации потенциала каждого работника.

В рамках исследования системы материального и нематериального стимулирования с помощью студентов факультета управления и бизнеса Ангарской государственной технической академии проведено анкетирование сотрудников парфюмерно-косметического магазина. В опросе участвовали женщины и мужчины в возрасте 23-38 лет. Анализ результатов анкетирования приводится ниже.

**Таблица 1.**  
Анализ способов материального и нематериального стимулирования сотрудников

№	ВОПРОС	АНАЛИЗ ОТВЕТОВ
1.	Премия за хорошую работу	90 % респондентов дополнительно к заработной плате получают премию
2.	Отпуск	Всем сотрудникам предоставляется в соответствии с трудовым договором отпуск
3.	Гибкий график работы	В магазине нет гибкого графика работы
4.	Медицинское страхование	С заработной платы каждого сотрудника отчисляется 3,6% в фонд обязательного медицинского страхования
5.	Возможность приобретения товара со скидкой	Не дается скидка на товар своим сотрудникам
6.	Возможность отличиться среди других продавцов-консультантов	50 % опрошенных стараются делать работу лучше, чем их коллеги
7.	Возможность прямого общения с заведующей	30 % сотрудников имеют возможность прямого общения с заведующей

8.	Похвала и одобрение ваших действий в присутствии коллег	80 % затруднились ответить
9.	Беседа заведующей с вами на нерабочие темы	60 % опрошенных разговаривают с заведующей на нерабочие темы
10.	Развлекательные мероприятия	Все опрашиваемые ответили, что развлекательные мероприятия, такие как, например: групповые поездки, праздники, проводятся очень редко
11.	Поощрение разного рода подарками	Небольшие подарки и открытки получали все сотрудники
12.	Проведение профессиональных конкурсов	Все сотрудники ответили, что профессиональные конкурсы не проводятся
13.	Тренинги за счет организации	Для работников, которые общаются с клиентами и продают товар, периодически проводятся различные тренинги по продажам
14.	Моральная удовлетворенность работой	75 % опрошенных довольны, что работают в данном магазине

Отдельно проанализируем приемы материального стимулирования персонала.

К наиболее часто используемым приемам относятся:

- премия лучшим консультантам;
- предоставление отпуска в соответствии с трудовым договором;
- проведение организацией различного рода тренингов;
- медицинское страхование;
- поощрение сотрудников небольшими подарками.

К нематериальному стимулированию персонала относятся:

- развлекательные мероприятия;
- возможность отличиться среди других продавцов-консультантов;

- возможность прямого общения с заведующей;
- беседа с сотрудниками на нерабочие темы;
- моральное удовлетворение сотрудников работой.

К методам, которые не применяются, относятся:

- гибкий график работы;
- скидки на собственную продаваемую продукцию;
- профессиональные конкурсы;
- одобрение действий в присутствии коллег.

Для повышения самостоятельности и активности сотрудников, заинтересованности в результатах своего труда и во взаимной помощи, для того, чтобы работа становилась более интересной и разнообразной, нами предложены следующие рекомендации.

- Использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, так как некоторые продавцы-консультанты в возрасте до 25 лет учатся.

- На рабочих местах следует формировать мировоззрение единой команды. Для этого необходимо разъяснять работникам цель и миссию компании, а также совместно с работниками формулировать текущие задачи и способы их решения.

- На своём рабочем месте каждый сотрудник хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимо признание результатов деятельности конкретного работника.

- Полезно организовать внутреннее соревнование, быть может, даже конкуренцию между сотрудниками с целью побуждать их к работе с большей отдачей. Главное здесь, чтобы конкуренция не привела к ситуации, когда неудача одних становится наградой для других.

- Практически каждый сотрудник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на это, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

- Предоставлять сотруднику возможность использовать свой багаж знаний и приобретенный опыт, а при необходимости получить помощь и поддержку.

- Чаще предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками (или 50% их стоимости).

- Устанавливать сотрудникам скидки на продукцию, продаваемую организацией.

Таким образом, нами была рассмотрена система стимулирования персонала на примере парфюмерно-

косметического магазина. В процессе анализа были выявлены положительные и отрицательные факторы материальной и нематериальной мотивации сотрудников, а также были разработаны общие рекомендации по улучшению системы стимулирования.

В результате проведенного исследования нами установлено, что система стимулирования должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, и учитывать все нематериальные стимулы к труду. При эффективном применении различных видов стимулирования, можно воздействовать на такие факторы поведения сотрудников, как текучесть кадров, производительность и вовлечение в дела организации.

1. *Ворожейкин И.Е.* Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: Инфра-М, 2001.

2. *Гвишинани Д.М.* Организация и управление – 3-е изд. перераб. – М.: издательство МГТУ, 1999.

3. *Гибсон Д.Л и др.* Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2000.

4. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001.

5. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учебное пособие – М.: ЮНИТИ, 1999.

6. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. Лекции. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.

7. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000.

8. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.

9. Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000.

10. *Комарова Н.* Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90–92.

11. Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы: материалы девятой всероссийской научно-практической конференции / под общ. Ред. д-ра психол.наук, профессора Карнышева А.Д. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2008.